

PERSPECTIVAS SOBRE EL LIDERAZGO

JAAP BOONSTRA

Profesor de Dinámica de la Organización en ESADE, Barcelona.
Profesor de Cambio en la Organización y Liderazgo en la
Universidad de Economía y Empresa de Viena

Este artículo invita a reflexionar sobre el papel como líder y reta a visualizar las ambiciones y el comportamiento como líder. Desde una perspectiva actual y completa sobre el liderazgo, se expone un debate de distintas perspectivas sobre el tema, para determinar una definición principal. A continuación, se discuten siete conceptos erróneos que existen en torno al liderazgo y los dilemas en el comportamiento de la gestión, y continúa, en la última

parte, con los elementos esenciales del liderazgo en terrenos de incertidumbre. Para finalizar, se expone una perspectiva contemporánea del liderazgo en las organizaciones y comunidades.

LÍDERES E INICIADORES

Para ser un líder no tienes que desempeñar un papel formal de liderazgo. Cualquier persona en la organización puede tomar la iniciativa, ya sea, por ejemplo, para mejorar la colaboración o para incrementar el valor para el cliente, poner en marcha innovaciones, efectuar cambios o alcanzar resultados. El liderazgo tiene que ver con si se está dispuesto a tomar la ini-

ciativa. Si ejerces un papel de liderazgo, la pregunta fundamental es si estás dispuesto, paradójicamente, a ceder el liderazgo y si puedes alentar a otros para que lo asuman.

Hay muchas definiciones de liderazgo. Esta diversidad de perspectivas merecería, por sí sola, una reseña. En cualquier caso, se pueden señalar cinco tipos de definiciones de liderazgo: tradicional, oficial, enfocado en los objetivos, transaccional y transformador.

Tradicional

La definición de liderazgo tradicional es inducir a las personas a hacer algo que no harían por iniciativa propia. Otra definición de liderazgo implica la →



PARA SER UN LÍDER NO TIENES QUE DESEMPEÑAR UN PAPEL FORMAL DE LIDERAZGO. CUALQUIER PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN PUEDE TOMAR LA INICIATIVA, YA SEA, POR EJEMPLO, PARA MEJORAR LA COLABORACIÓN O PARA INCREMENTAR EL VALOR PARA EL CLIENTE, PONER EN MARCHA INNOVACIONES, EFECTUAR CAMBIOS O ALCANZAR RESULTADOS



—> posibilidad de aplicar sanciones para influir en los resultados de un proceso de interacción. El poder siempre está presente en las organizaciones. Muchos directivos emplean el poder para lograr que se hagan las cosas. Este podría ser el poder posicional, mediante castigos y recompensas, o mediante órdenes. Y también suele implicar, por lo general, formas de poder más sutiles, como el uso de la información y la experiencia, el análisis de acontecimientos o el establecimiento de coaliciones para lograr que las cosas se hagan.

Desde este punto de vista, el poder y el liderazgo están estrechamente relacionados. Sin embargo, es ilusorio pensar que se puede motivar eternamente a las personas mediante el poder. En los procesos de cambio, el uso del poder, a menudo, conduce a un “poder compensatorio”. Los que están en el poder, a menudo, se refieren a este poder compensatorio como la resistencia al cambio que solo puede superarse mediante el empleo del poder. Hacer cambios lleva rápidamente a un juego de estancamiento del poder.

Oficial

La definición oficial de liderazgo se refiere a las personas que han sido nombradas como gerente o líder, circunstancia de la que derivan derechos y responsabilidades. Desde este punto de vista, el líder es el responsable principal de formular los objetivos de la organización y de cómo lograr estos objetivos. Este es un liderazgo basado en la jerarquía, el prestigio y el poder oficial. El papel de los líderes oficiales es bastante importante: contribuyen a la existencia de cadenas de mando bien definidas a las que reportar y de responsabilidades y cualificaciones profesionales claras. Los líderes oficiales mantienen la organización en el camino correcto y rinden cuentas a los agentes externos interesados con respecto a los resultados de la empresa.

Esta definición no reconoce el liderazgo informal e ignora, además, el hecho de que las personas, en una organización determinada, puedan tener metas e ideas completamente diferentes. El énfasis especial en el liderazgo oficial conduce fácilmente a crear una organización rígida, en la que las per-

sonas protegen su propio trabajo y se guardan la información para sí mismas. Esto dificulta la colaboración interdepartamental.

Enfocado en los objetivos

La definición de liderazgo enfocado en los objetivos se refiere a la conducta del individuo destinada a influir en las actividades de un grupo, con el fin de alcanzar un objetivo común. Esto se ve reflejado principalmente en la relación de un líder con un grupo de seguidores y en cómo un líder puede hacer que todos estén en sintonía. Los líderes eficaces formulan objetivos claros y atractivos y motivan a sus seguidores a trabajar juntos en pos de esos objetivos.

Según esta definición, el líder está enfocado en los objetivos al tratar de hacer que los otros se involucren. Sin embargo, en un mundo lleno de incertidumbres, cada vez se cuestiona más si los objetivos que se plantean son realmente claros y no generan equívoco. En un mundo dinámico, encontrar una dirección resulta cada vez más importante, más incluso que estable-



Transformador

Finalmente, existe la definición de liderazgo transformacional, según la cual los líderes son capaces de motivar a otros. Esto se puede hacer, por ejemplo, ofreciendo una visión atractiva, haciendo que encajen entre sí las necesidades de sus seguidores o poniendo a su disposición herramientas y recursos que puedan ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos. Esto también se llama liderazgo carismático o inspirador. Aquí, el liderazgo es el arte de la seducción.

Esta definición atrae a muchas personas. Es agradable sentirse seducido por la visión inspiradora expresada por un líder fuerte. Al mismo tiempo, crear una visión para el futuro se está convirtiendo cada vez más en un proceso de cocreación en el que varias personas comparten sus ideas y participan para hacer realidad esa visión. Por lo tanto, el líder es percibido más como alguien que conecta a personas con visiones diferentes que como un visionario individual y, con frecuencia, solitario.

Paneles deslizantes

En todas estas definiciones se produce un cambio que va desde poner el énfasis en la planificación y el control hasta prestar atención a la visión, la misión y la inspiración. Además, una serie de elementos clave se pueden derivar de estas definiciones, que resumiré brevemente:

- En primer lugar, el liderazgo siempre trata sobre la interacción entre aquellos que toman la iniciativa –o han sido puestos al frente– y aquellos que están preparados para seguir a un líder. Por lo tanto, se refiere a las relaciones entre las personas y a la influencia mutua. Los líderes que intentan unilateralmente, para sus propios fines, cambiar el comportamiento de otros, generalmente fracasan.
- El liderazgo trata de actividades que las personas emprenden colectivamente: ambiciones compartidas, metas que se quieren alcanzar y sueños que se desea cumplir. Por ello, el liderazgo también tiene que ver con dar sentido a los acontecimientos, tomar conciencia situacional [proce- ➔

cer unos objetivos. Además, también resulta dudoso que sea siempre una buena idea hacer que todos estén en la misma sintonía, ya que esto puede llevar a una visión de túnel y a la incapacidad de percibir desarrollos relevantes.

Transaccional

Ahora tenemos la definición de liderazgo transaccional, que se puede describir como una relación recíproca entre líderes y seguidores: el líder les pide a los demás que hagan algo y a cambio les proporciona algo. La relación recíproca más básica es el salario por trabajo. Sin embargo, también puede tratarse de la promesa de conseguir apoyo u ofrecer certidumbre sobre el consentimiento para los cambios. De acuerdo con este concepto de *quid pro quo*, la relación recíproca se prolonga mientras ambas partes se benefician.

Esta definición de liderazgo es altamente racional, aunque, en la actualidad, las relaciones recíprocas suelen ser de corta duración. Además, este estilo de liderazgo conduce a la depen-

LA DEFINICIÓN OFICIAL DE LIDERAZGO SE REFIERE A LAS PERSONAS QUE HAN SIDO NOMBRADAS COMO GERENTE O LÍDER, CIRCUNSTANCIA DE LA QUE DERIVAN DERECHOS Y RESPONSABILIDADES. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA, EL LÍDER ES EL RESPONSABLE PRINCIPAL DE FORMULAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE CÓMO LOGRAR ESOS OBJETIVOS

dencia, lo que no contribuye necesariamente a la iniciativa personal, teniendo en cuenta que los profesionales jóvenes suelen considerar que la remuneración es menos importante que la posibilidad de crecer.

→ so por el cual una persona da sentido al mundo que percibe] y celebrar el éxito.

- Seguidamente, el liderazgo es una cuestión de interacción entre líderes y seguidores. Ningún líder actúa de manera autónoma. Los buenos líderes saben cómo seguir adelante y se comprometen a convertir a quienes les siguen, a su vez, en líderes.
- Estas actividades y la interacción antes mencionada se centran fundamentalmente en lograr resultados. Esto puede suponer un asunto de plantear objetivos concretos, pero también de representar una visión futura atractiva y alcanzable.
- Finalmente, liderazgo significa también la realización del cambio. En cualquier caso, no se trata de mantener el *statu quo*. El cambio no se fuerza, sino que se centra en cumplir los requisitos que demanda el futuro, sin descalificar el pasado. Se trata de mantener la identidad y aquello que haya de valioso, al mismo tiempo que se deja espacio para la innovación.

Estos cinco elementos clave, juntos, significan que el liderazgo se refiere a un proceso colectivo en el que los miembros individuales de un grupo dan sentido a los acontecimientos. Liderazgo es crear, junto con otros, una visión para el futuro, manteniendo las interrelaciones y organizando la colaboración para estructurar un futuro juntos.

IDEAS EQUIVOCADAS CON RESPECTO AL LIDERAZGO

Hay bastantes ideas equivocadas acerca del liderazgo. Dado que resulta imposible referirme a todas, analizaré solo las siete ideas erróneas más comunes y básicas. Aclarar estos conceptos erróneos puede ayudarte a tomar la iniciativa y desarrollar tu propio estilo de liderazgo.

Los líderes son héroes

El primer error es creer que los líderes son héroes que salvan empresas. El liderazgo, a menudo, se asocia con personas decididas y dinámicas que salvan empresas, logran victorias y cam-

EL LIDERAZGO ES UNA CUESTIÓN DE INTERACCIÓN ENTRE LÍDERES Y SEGUIDORES. NINGÚN LÍDER ACTÚA DE MANERA AUTÓNOMA. LOS BUENOS LÍDERES SABEN CÓMO SEGUIR ADELANTE Y SE COMPROMETEN A CONVERTIR A QUIENES LES SIGUEN, A SU VEZ, EN LÍDERES

bian así el curso de la historia. En muchos mitos, leyendas e historias de otro tipo, se pinta al líder como un héroe. Sin embargo, los líderes no son siempre los héroes que salvan una organización. ¡Por supuesto que hay altos directivos o líderes que ayudan a una empresa a levantarse!, pero nunca lo hacen solos. Se trata de la organización de un trabajo dinámico y en equipo que facilite la innovación. Los iniciadores son, de hecho, necesarios para eso. Pero la iniciativa para el cambio se puede encontrar en todas partes: en directivos, profesionales, empleados o, incluso, en clientes que se sientan involucrados. Liderar el cambio se refiere a personas que buscan sinceramente nuevos sistemas, que se la juegan y toman la iniciativa.

Los líderes son jefes

Un segundo concepto erróneo es que los líderes son personas que ocupan un puesto de responsabilidad. Existe la percepción general de que los líderes se encuentran en la cima de una empresa: generalmente hombres con personalidades fuertes. La idea de que los líderes ocupan puestos de responsabilidad se deriva de una forma de pensar tradicional acerca de las organizaciones. Según esta forma de pensar, el énfasis recae en posiciones y reglas jerárquicas. Se le da importancia al rol oficial y al estatus de las personas. Pero es una bobada pensar que los líderes son sinónimo de altos



ejecutivos. Esto implicaría que no pueden mostrar liderazgo otras personas; sin embargo, muy al contrario, hay líderes informales, con amplias redes de contactos dentro y fuera de la organización, que participan a menudo en iniciativas de innovación. Estos líderes informales difunden prácticas innovadoras. Esto tampoco significa que los altos directivos no sean importantes en los procesos de innovación: suelen desempeñar un papel fundamental en la configuración de la identidad de una empresa y pueden abrir espacios para la innovación. No obstante, la verdadera inno-



las decisiones. Es más, no es fácil para los altos ejecutivos tener acceso a información en la que puedan confiar. Toda la información que llega a lo más alto ya ha sido “filtrada” —en ocasiones, con la mejor de las intenciones, pero en otros momentos con motivos ocultos—. Un directivo en lo más alto de una empresa tiene, sin duda, el poder más oficial dentro de la organización; pero cuanto más poder se tiene, más difícil es usarlo. Dar órdenes puede llevar a comportamientos a la defensiva o de resistencia, y atar en corto a un gerente puede tener efectos desmoralizadores. Tales acciones suelen ser señal de fracaso, por parte de los altos ejecutivos, a la hora de comunicar claramente su visión estratégica y delegar tareas.

Los líderes no son seguidores

Otro error típico, el número cuatro: hay líderes y hay seguidores. Según la visión tradicional, el liderazgo se refiere a cómo influir en el comportamiento de los seguidores a lo largo de un camino previsto, para dirigirlos hacia los objetivos marcados por la organización. Existen muchas teorías sobre las características de los líderes, el comportamiento que muestran y lo

esta manera, permiten que otros tomen la iniciativa para lograr resultados y realizar cambios.

Los líderes no son directivos

El quinto concepto erróneo es que los directivos y los líderes son diferentes tipos de personas que viven en mundos diferentes, en los que los directivos hacen las cosas de “la manera adecuada” y los líderes son los que hacen las cosas “adecuadas”. Visto así, no resulta sorprendente que muchas personas aspiren a ser un líder inspirador y que pocas personas prefieran ser un buen directivo. Sin embargo, los mundos de líderes y directivos no están separados. Sus mundos convergen en el esfuerzo por mantener una organización financieramente sólida y encaminada hacia el futuro. Gestionar una organización requiere no solo un liderazgo inspirador, sino también habilidades gestoras de alto nivel.

Los líderes deben generar urgencia

Muchos libros de gestión dicen que es necesario crear la sensación de urgencia para que las personas se muestren dispuestas a cambiar. Y este es el sexto error de concepto. La idea predomi-

EL PRIMER ERROR ES CREER QUE LOS LÍDERES SON HÉROES QUE SALVAN EMPRESAS. EL LIDERAZGO, A MENUDO, SE ASOCIA CON PERSONAS DECIDIDAS Y DINÁMICAS QUE SALVAN EMPRESAS, LOGRAN VICTORIAS Y CAMBIAN ASÍ EL CURSO DE LA HISTORIA

vación empieza, generalmente, con líderes informales que comienzan a experimentar con sus redes.

Los líderes son poderosos

Tercer error: solo puedes comenzar a liderar si tienes el poder oficial para tomar decisiones. Muchos directivos que han llegado a lo más alto de la jerarquía pronto descubren que su papel no es el que ellos imaginaban que sería. Se sienten abrumados por la cantidad de contactos externos y exigencias que se les imponen. Resulta imposible supervisar todos los aspectos de la empresa y participar de todas

que los hace eficaces. En los últimos años se ha prestado también mucha atención al comportamiento de los seguidores. Un descubrimiento fascinante es que los seguidores son más eficaces si actúan independientemente de los líderes y deciden, por sí mismos, asumir un papel activo. Los seguidores pueden asumir un rol de liderazgo y pueden “socavar” el papel principal de los demás. El liderazgo es una cuestión de interacción entre líderes y seguidores, en la que los líderes —en muchos casos— están en mucha mejor posición cuando transmiten el bastón de mando a otros. De

nante es que el cambio solo es posible bajo presión. Por supuesto, si una empresa está en crisis, es importante compartir, honesta y abiertamente, cómo están realmente las cosas. Los líderes siempre aprovecharán una crisis para implementar cambios. Pero una pregunta más interesante es “¿Por qué no se previó la crisis?”. Puede ser que no se atendieran las señales que mandaba el entorno o que los sistemas internos no estuvieran bajo control. Eso sería, de hecho, un signo más de fracaso del liderazgo. Una crisis puede ser una razón para el cambio, pero no es un requisito previo →

—> para el cambio: lo es una ambición clara emparejada con una visión de futuro. El cambio no se refiere a organizarse frente a una crisis, sino a organizar las ambiciones.

Los líderes lideran a los otros

Finalmente, es un concepto erróneo generalizado que el liderazgo significa liderar a los otros. De hecho, a quien lideras principalmente es a ti mismo. El truco consiste en mantener tu ego bajo control y no permitirte que te conviertas en un héroe. Los líderes se lideran a sí mismos reflexionando sobre el curso de su propia vida. ¿Qué personas, acontecimientos y lugares te han moldeado para convertirte en quien te has convertido? ¿Qué convicciones se han generado a partir de esto? Los líderes eficaces son los que se hacen críticas honestas sobre sí mismos. Son los que preguntan a los demás que están a su alrededor qué es lo que han hecho bien, qué es lo que ha servido de ayuda a los demás, qué es lo que no deberían haber hecho y qué es lo que deberían hacer mejor en el futuro. En otras palabras, los líderes de éxito son los que persiguen

ES UN CONCEPTO ERRÓNEO GENERALIZADO QUE EL LIDERAZGO SIGNIFICA LIDERAR A LOS OTROS. DE HECHO, A QUIEN LIDERAS PRINCIPALMENTE ES A TI MISMO. EL TRUCO CONSISTE EN MANTENER TU EGO BAJO CONTROL Y NO PERMITIRTE QUE TE CONVIERTAS EN UN HÉROE

constantemente las maneras de conocerse y mejorarse a sí mismos.

Mitos y malentendidos

Hasta aquí los siete malentendidos sobre el liderazgo. En resumen, los líderes ni son héroes que salvan organizaciones ni se encuentran solo en el nivel más alto de la jerarquía de una

organización. Cualquier persona en una organización puede tomar la iniciativa, dar sentido a los acontecimientos o poner en marcha la innovación. Es una idea peregrina pensar que solo se puede empezar a liderar una vez que se haya alcanzado una posición lo suficientemente alta.

La distinción entre líderes y seguidores también resulta ser ficticia. Las personas en puestos operativos pueden liderar los procesos de innovación, y los líderes según el criterio oficial pueden seguir ese camino. Los líderes y los directivos no son diferentes tipos de persona y tampoco viven en mundos diferentes. La urgencia no es un requisito previo para favorecer el cambio. Una visión inspiradora del futuro, sin embargo, sí lo es. Igual que no lo es guiar a los demás, sino guiarse especialmente a uno mismo.

LÍDERES Y DIRECTIVOS

Con frecuencia se establece la distinción entre líderes y directivos. Esta distinción puede ayudar a crear una mejor imagen del liderazgo. Al mismo tiempo, sin embargo, es una idea errónea que los directivos hagan las



cosas de “la manera adecuada” y los líderes sean los que hacen las cosas “adecuadas”. No se trata de diferentes tipos de gente, sino de cuatro procesos de gestión que están en conflicto, estrechamente vinculados entre sí. Estos cuatro procesos son el control interno, los resultados previstos, la unión de las personas y la exploración del mundo exterior para anticipar el futuro.

Se requiere control interno para mantener la gestión operativa en orden y saber cómo están las cosas. Alcanzar los resultados previstos es necesario para la supervivencia. Juntar a las personas y alentarlas es necesario para mantener el entusiasmo. Explorar el mundo exterior es esencial para mantener una posición sólida en el mercado y poder innovar.

La Alta Dirección tiende a estar más preocupada por el control interno y por los resultados previstos. Los directivos crean y siguen las reglas. Pero el liderazgo está más orientado a imaginar el futuro y a juntar a las personas para efectuar el cambio y hacer realidad la innovación. Los líderes cambian las reglas.

Establecer una ruta o prever el futuro

Los directivos se centran principalmente en establecer una ruta fija en un entorno predecible y en la gestión de las personas, sobre la base de un contrato profesional. Las estructuras y los sistemas se establecen sobre la base de principios racionales. La colaboración se configura con acuerdos comerciales en los que las inversiones y los intereses se establecen contractualmente. Por el contrario, los líderes están más centrados en buscar la dirección en un entorno incierto y en motivar a las personas con una visión inspiradora. Se trata de establecer una sensación de unión y de mostrar confianza en la propia fortaleza de las personas. La colaboración empieza desde las coaliciones dinámicas y desde el compromiso que surge mediante una visión de futuro compartida.

Abrir espacios o seguir las reglas

En tiempos turbulentos e inciertos se produce una llamada al liderazgo. Es precisamente durante esos tiempos



turbulentos cuando una empresa necesita una misión clara y más flexibilidad, para que pueda responder en todos los niveles a los cambios en su entorno. Una misión inspiradora orienta el comportamiento y abre espacios para poder maniobrar. Un líder no solo formula una visión inspiradora, sino que persigue también la credibilidad y la confianza. Los verdaderos líderes son conscientes de las limitaciones que generan las políticas estrictas y las estructuras burocráticas. El desafío para los líderes actuales es abrir espacios dentro de estructuras rígidas y complejas, en las que las personas puedan sentirse orgullosas de los resultados de su trabajo.

Los directivos están fuertemente condicionados por sus sistemas, programas y doctrinas. Ellos conocen la configuración del terreno. En la actualidad, los directivos son retratados con frecuencia como estrictos defensores del control y la contención. Los directivos parecen los “culpables” porque, debido a cómo actúan, constriñen a →

EN TIEMPOS TURBULENTOS E INCIERTOS SE PRODUCE UNA LLAMADA AL LIDERAZGO. ES PRECISAMENTE DURANTE ESOS TIEMPOS TURBULENTOS CUANDO UNA EMPRESA NECESITA UNA MISIÓN CLARA Y MÁS FLEXIBILIDAD, PARA QUE PUEDA RESPONDER EN TODOS LOS NIVELES A LOS CAMBIOS EN SU ENTORNO



→ otros en su trabajo, matando cualquier creatividad; así es, al menos, como se percibe en general. Se los considera responsables de la burocratización del trabajo y del aumento de la presión reguladora. Pero ¿son atribuibles a los directivos, realmente, la presión reguladora creciente, la introducción de sistemas de control y un impulso cada vez mayor por verificarlo y comprobarlo todo? Probablemente no. Los directivos son responsables solo en el sentido de que llevan a cabo tareas y realizan acciones. Las preocupaciones y problemas de los directivos no son diferentes de los de otros trabajadores.

Buscar seguridad o adoptar la inseguridad

Los directivos se sienten a menudo impotentes. Se espera que dirijan una organización y descubren, con frecuencia, que sus acciones tienen a) poco o ningún efecto, b) un efecto totalmente diferente o c) un impacto mucho más fuerte de lo que pretendían. Les preocupa la colaboración interna, cómo se puede poner en marcha la innovación, cómo se pueden alcanzar los resultados, cómo se pue-

EN LA ACTUALIDAD, LOS DIRECTIVOS SON RETRATADOS CON FRECUENCIA COMO ERICTOS DEFENSORES DEL CONTROL Y LA CONTENCIÓN. LOS DIRECTIVOS PARECEN LOS "CULPABLES" PORQUE, DEBIDO A CÓMO ACTÚAN, CONSTRIÑEN A OTROS EN SU TRABAJO, MATANDO CUALQUIER CREATIVIDAD

de hacer el trabajo meticulosamente y cómo se debe organizar la forma de rendir cuentas. Buscan seguridad en procesos predecibles.

Los líderes, en cambio, a menudo se sienten como si estuvieran a merced de políticas y decisiones estratégicas que se hayan tomado en otros lugares. Los líderes utilizan esta incertidumbre para crear espacios en los que maniobrar, organizar movimientos y cambiar

las reglas del juego. Asumen riesgos en la creencia de que no hacer nada no conducirá a nada. Ellos son quienes ponen en marcha el cambio y aceptan los riesgos inherentes a él. Verifican los progresos en el proceso de cambio, están alerta a las consecuencias y pueden adaptarse constantemente.

El arte del liderazgo consiste en gestionar las tensiones entre los cuatro procesos en conflicto de control, resultados, colaboración y visión del futuro. Los líderes y los directivos se necesitan mutuamente mientras equilibran la estabilidad y la innovación. Gestionar una organización requiere no solo liderazgo, sino también habilidades de gestión de alto nivel.

¿Qué significa esto para tu propio liderazgo? ¿Estás más pendiente de las estructuras y los sistemas, la seguridad y el orden? ¿O estás más centrado en la inspiración y la innovación, en el caos y el movimiento? ¿Qué te da energía y en dónde radica tu fuerza? ¿Y cómo organizas los procesos de gestión que te resultan menos interesantes? Estas son preguntas importantes para las personas que quieren ser líderes.

CONCIENCIA SITUACIONAL EN LA INCERTIDUMBRE

Muchas personas en las organizaciones sienten el entorno en el que trabajan como un entorno dinámico. La pregunta ahora es cómo pueden dar sentido los líderes a estos desarrollos y hacer frente a la incertidumbre.

Adoptar dinámicas

La dinámica en el entorno se puede explicar desde varias perspectivas (ver cuadro 1).

- **En un entorno sencillo**, las novedades se pueden predecir. Existe una relación causal entre el presente, el pasado y el futuro, y las novedades son claras y transferibles. Los escenarios futuros y la perspectiva temporal dentro de la cual tendrán lugar se pueden considerar, en buena medida, ciertos. Mirar hacia delante es fácil y la ambición con la que se juega es relativamente estable. El concepto de cambio con el que se juega se puede imaginar fácilmente como un movimiento del presente al futuro. El cambio es como un paquete turístico con un punto de partida y un destino.

- **En un entorno complejo** están sucediendo muchas novedades, lo que hace que sea complicado determinar lo que pueden significar para el futuro de la organización. Las novedades se influyen entre sí, lo que hace que sea difícil desenmarañarlas. Mediante una buena interacción es posible dar sentido a lo que está sucediendo y debatir las ambiciones con las que se juega y el concepto mismo del juego. Esto redundará en un enfoque por el que los jugadores entienden el entorno y desarrollan escenarios. Al interactuar, llegan a los cambios deseados y cambian los modelos de juego si es necesario. El cambio es como un viaje bien planeado, con el destino y el itinerario establecidos por adelantado.

- **En un entorno dinámico**, las novedades siguen influyéndose mutuamente, aunque no está claro cuál será el resultado. Parece como si todo estuviera cambiando constantemente, con algunos patrones que se mantienen y que muestran cierta predictibilidad

y otros que surgen de repente y provocan cambios. En esta situación, las ambiciones con las que jugar ofrecen un cierto grado de paz y tranquilidad, ya que está claro lo que la organización representa. Los modelos de juego existentes, sin embargo, están bajo presión y requieren un cambio importante. Esto hace que el cambio sea un proceso continuo de observación, adaptación y aprendizaje. Los cambios se asemejan a un viaje de senderismo por un terreno desconocido y controvertido en el que los jugadores se conocen y confían unos en otros para poder afrontar la incertidumbre y lo inesperado.

- **En un entorno caótico** suceden todo tipo de cosas y pueden ir en cualquier dirección posible. Hay un movimiento constante, lleno de sorpresas y posibilidades. Para poder apreciar las sorpresas y hacer uso de las posibilidades, se necesitan ambiciones con las que jugar, para poder elegir en un entorno que ofrece numerosas opciones. Las reglas del juego y los →

EL ARTE DEL LIDERAZGO CONSISTE EN GESTIONAR LAS TENSIONES ENTRE LOS CUATRO PROCESOS EN CONFLICTO DE CONTROL, RESULTADOS, COLABORACIÓN Y VISIÓN DEL FUTURO. LOS LÍDERES Y LOS DIRECTIVOS SE NECESITAN MUTUAMENTE MIENTRAS EQUILIBRAN LA ESTABILIDAD Y LA INNOVACIÓN

CUADRO 1. PERSPECTIVAS SEGÚN EL ENTORNO

Ordenado	COMPLEJO Y PREVISTO	DINÁMICO E IMPREVISTO	Desordenado
	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios complicados a lo largo del tiempo • Analizar relaciones de nexo causal • Planificación de escenarios de “buenas prácticas” Diagnosticar-evaluar-actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir patrones dinámicos • Construir redes viables • Confrontar ideas y soluciones de “próximas prácticas” Experimentar-reflexionar-aprender	
Desordenado	SENCILLO Y PREDECIBLE	CAÓTICO Y CON VISIÓN DE FUTURO	Ordenado
	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos conocidos • Relaciones de causa-efecto • “Buenas prácticas” centralizadas y estructuradas Analizar-categorizar-reaccionar	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos desconocidos • Tomar conciencia situacional y actuar • Experimentar “prácticas según el contexto” Actuar-adaptarse-estabilizarse	

—> modelos de juego están cambiando constantemente, y lo único que queda es la confianza en una buena interacción. El enfoque del cambio se basa en un diálogo abierto, con mucha autonomía para hacer uso de las sorpresas para los propósitos de innovación y aprendizaje. Cambiar es, en este caso, una aventura con un destino desconocido lleno de sorpresas imprevistas en momentos inesperados.

- **En un entorno complejo, dinámico y caótico**, es importante que los líderes sean capaces de dar sentido a lo previsto, lo imprevisto y lo que pueda suceder en el futuro. Este proceso de conciencia situacional ofrece posibilidades para hacer frente a la incertidumbre y crear un futuro deseable junto con los demás.

Hacer frente a la incertidumbre

Una forma de lidiar con la incertidumbre es mejorar la capacidad de adaptación. El factor clave de la resiliencia es mantener lo que ya existe. Una organización resistente sobrevive a una crisis comportándose como un junco: siendo flexible para recuperar su forma inicial. La resiliencia, sin embargo, requiere cierta resistencia, para que haya tiempo para afrontar las crisis y recuperarse de ellas. Eso significa que los principios aprendidos para evitar *shocks* y proteger los viejos hábitos han de ser superados para convertirse en oportunidades que puedan aprovecharse ante cada golpe, para adaptarse a la crisis y actuar de manera un poco diferente de la habitual. Esto implica que los acontecimientos deben ser reinterpretados una y otra vez, y uno debería practicar cómo desviarse de las rutinas y patrones arraigados cuando las circunstancias lo requieran.

La agilidad de las organizaciones presupone que podemos gestionar las sorpresas cuando no está claro, por adelantado, cuál es la sorpresa con la que podríamos enfrentarnos. Con “agilidad” me refiero a la continuidad mediante la innovación. Para los líderes, esto implica curiosidad por lo desconocido, una actitud abierta y estar permanentemente alerta para detectar señales en una fase temprana. Gestionar *shocks* y sorpresas es un proceso

continuo en el que se detectan las señales débiles de alteración o incidentes. Eso funciona bien cuando los agentes están abiertos a la alteración de una realidad previamente creada. Detectar señales débiles y avanzar junto con lo inesperado es más fácil en las organizaciones que interactúan con los agentes del entorno y crean espacios para jugar, porque se basan en la autoorganización.

Crear un futuro deseable

Para llegar a un futuro deseado en un mundo desordenado, con un entorno complejo, dinámico e incluso caótico, es necesario experimentar y aprender de ello. Ya no se trata solo de actuar de forma eficaz en un mundo regulado y predecible, sino más bien de actuar y encontrar nuevas formas mediante la interacción en un mundo adaptable, con una combinación de acontecimientos, oportunidades y posibilidades. A través de prueba y error quedará claro lo que es posible y lo que sucederá. El futuro se acerca más

en el tiempo cuando se experimenta cómo puede funcionar. Al principio, eso tendrá lugar a pequeña escala y con pequeños pasos, para discernir la dinámica y hacer uso de las experiencias para los pasos siguientes. En el camino se producirá un movimiento de cambio e innovación más profundo, al que contribuirán varios agentes. La comprensión de los desarrollos en un entorno dinámico e incluso caótico se conseguirá mediante experimentos y la capacidad de aprender de ellos.

¿QUÉ ES LO QUE HACE QUE UN LÍDER SEA BUENO?

¿Qué hace que un líder sea un buen líder? Antes de responder a la pregunta es bueno que reflexiones sobre tu propia carrera. Durante tu trayectoria habrás conocido, seguramente, a alguien al que considerases un auténtico líder. Entonces, ¿qué era exactamente lo que hacía que esa persona, en concreto, fuera un verdadero líder? Según tú, eso es.



Probablemente ahora estés pensando en términos y descripciones tales como “inspirador y visionario”, “sabía lo que sucedía, tanto dentro como fuera de la organización”, “daba libertad y ofrecía confianza”, “un gran comunicador”, “centrado en los cambios”, “sabía cómo motivar a las personas y hacer que se subieran al carro”, “estaba atento y escuchaba a los demás”, “se centraba en los resultados y permitía que otros compartieran esos resultados” y “honesto, con principios, fiable”.

Todos estos son, por supuesto, rasgos estupendos. Representan los elementos clave que hemos visto anteriormente. Ahora piensa de nuevo en esa persona que era para ti un auténtico líder, pero esta vez desde el lado opuesto. ¿Cuáles eran sus rasgos más irritantes?

Hay muchas posibilidades de que la misma persona, ese mismo líder verdadero, tuviera también una serie de características no tan positivas. Ahora vienen a la mente palabras y

LOS BUENOS LÍDERES SE DIFERENCIAN DE LOS LÍDERES MÁS MEDIOCRES POR ESTAR SIEMPRE ABIERTOS A LA CRÍTICA SOBRE SU RENDIMIENTO Y BUSCAR ACTIVAMENTE CRÍTICAS HONESTAS U OPINIONES QUE PUEDAN MEJORAR SU RENDIMIENTO

descripciones como “testarudo”, “excesivamente seguro de sí mismo”, “insistente para salirse con la suya”, “caprichoso”, “hambriento de poder”, “impaciente” o “vanidoso”.

Los líderes tienen muchas caras, al igual que todos los demás. Los líderes, en realidad, no son ángeles que solo tengan buenas cualidades. Por eso es bueno, como líder, mirarse habitualmente en el espejo y preguntarse cuáles son las características propias menos positivas. Los buenos líderes se diferencian de los líderes más mediocres por estar siempre abiertos a la crítica sobre su rendimiento y buscar activamente críticas honestas u opiniones que puedan mejorar ese rendimiento.

Globalmente

Según Henry Mintzberg, el mundo de los líderes es, en la actualidad, complicado y confuso. Para darle sentido a esta complejidad, él aboga, como líder, por usar múltiples perspectivas. La primera y más importante perspectiva es una visión global: estar abierto a lo que está sucediendo en el mundo y ser consciente de los múltiples acontecimientos, en todas sus formas y tamaños. Esto no es solo una cuestión de saber qué está pasando tanto a nivel mundial como local, sino también de tener buen ojo para acontecimientos locales únicos y acciones específicas, detectar diferencias y sacar rendimiento de ello. La visión global va de la mano con una conciencia de la si-

tuación local. Conocer tu situación local requiere una mentalidad abierta y la voluntad de entrar en zonas difíciles y dialogar con los demás.

Conciencia situacional

La conciencia situacional se basa en la interacción que surge entre las personas en las relaciones entre la organización y el entorno. Las personas crean significado entre los acontecimientos de su entorno y los valores y creencias que comparten. Estos valores y creencias surgen de los acontecimientos del pasado y dan forma a nuestra percepción de los acontecimientos del presente. Los valores y las creencias se nutren de la historia, de las experiencias y acontecimientos anteriores, y se mantienen por las previsiones de las personas acerca de cómo deben comportarse. Los líderes transformacionales buscan posibilidades para romper los patrones arraigados. Eso requiere conocer los supuestos básicos en torno a los que se unen las personas. Solo si conocen los valores y las creencias, se pueden crear espacios para nuevas prácticas; y con esas nuevas prácticas surgen nuevas imágenes de la realidad. Las experiencias sobre el modo de organización añaden algo al lenguaje cotidiano y ofrecen nuevos significados. En la rutina diaria, los patrones de cooperación cambian y las personas comienzan a actuar de forma colectiva. Con su forma de actuar, añaden algo más al flujo de acontecimientos.

Colaboración

La tercera perspectiva es tomar conciencia de las relaciones y la colaboración. En los comportamientos actuales de las organizaciones, la colaboración es cada vez más importante. No se trata solo de la colaboración entre líderes y seguidores, o entre varios profesionales dentro de los departamentos, sino también de la colaboración entre organizaciones, en un contexto, por ejemplo, de alianzas o redes. Esto requiere que los líderes sean capaces de organizar la colaboración. Estas nuevas formas de colaboración tienen que ver con el espíritu de equipo, la capacidad de lidiar con las diferencias y la confianza. También tienen que ver más con escuchar que con hablar. Organizar la

→

LA COLABORACIÓN ES CADA VEZ MÁS IMPORTANTE. NO SE TRATA SOLO DE LA COLABORACIÓN ENTRE LÍDERES Y SEGUIDORES, O ENTRE VARIOS PROFESIONALES DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS, SINO TAMBIÉN DE LA COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES, EN UN CONTEXTO, POR EJEMPLO, DE ALIANZAS O REDES

—> colaboración requiere conciencia colectiva. Tiene que ver con la capacidad de establecer relaciones sociales y construir redes. La conciencia colectiva contribuye a la confianza y al desarrollo de las personas, los equipos y las organizaciones.

Analítica

La cuarta perspectiva es una visión analítica de las cuestiones complejas. Esto es necesario para desenredar la complejidad, comprender la dinámica que hay detrás de ella y estudiar cómo se puede abordar esta dinámica. Un buen análisis es la mitad del trabajo. Al compartir los resultados del análisis, se crea una especie de base desde la que se puede generar una comprensión común que sirva como punto de partida para abordar los problemas. Esto se refiere a datos “duros” y acontecimientos “blandos” que son difíciles de aclarar. Para llegar a un análisis completo es necesario estar familiarizado con los procesos del cliente y, por lo tanto, tener conversaciones a todos los niveles tanto dentro de la empresa como con personas externas, tales como clientes, proveedores, inversores y las autoridades supervisoras. El truco consiste en conocer tus propias suposiciones que podrían derivar en sesgos. Una visión analítica ayuda a ser capaz de manejarse frente a la ambigüedad y la incertidumbre. El análisis cuidadoso constituye los cimientos de

la cuarta perspectiva: la visión de los procesos de cambio.

Cambio consciente

Una visión consciente de los procesos de cambio —la quinta perspectiva— implica no movilizar sin criterio las aspiraciones y motivaciones de las personas de la organización. Se trata, más bien, de pensar detenidamente la puesta en marcha de un cambio.

“Cambio consciente” significa establecer las causas y la intención del cambio: analizar su naturaleza e impacto, determinar la dirección deseada, así como la estrategia de cambio más adecuada y las intervenciones necesarias, y, finalmente, seleccionar a las personas necesarias para que este cambio se convierta en un éxito. El concepto clave aquí es “conciencia del cambio”. La conciencia del cambio contribuye a la sensibilización respecto a aquello que mueve a las personas y al compromiso y la confianza en sí mismas de las personas que están cambiando.

Reflexión

La sexta perspectiva es la mirada reflexiva sobre lo que está sucediendo, incluida la decisión de tu propio papel en ella. Esto requiere tomarse un respiro y algo de distancia para repasar tus experiencias pasadas y tu propio comportamiento. Reflexionar cuidadosamente significa echar un vistazo a las experiencias que se están desarrollando y los patrones internos que muestran. Una pregunta adecuada que podría hacerse aquí sería “¿Cómo es posible que, una y otra vez, termine en cierto tipo de situación incómoda?”. O “¿Cuál es la fuerza motriz que subyace detrás de los éxitos que he logrado?”. Es un asunto de autoconciencia. La autoconciencia es el arte de comprender tus propios estados de ánimo, emociones y energía, de entender tu propio comportamiento y tus patrones de conducta y de tener en cuenta los efectos que tu comportamiento ejerce sobre los demás. Una visión reflexiva aumenta la autoconciencia y contribuye a la autoconfianza y la capacidad de aprendizaje.

Valoración del liderazgo

Es muy posible evaluar tu propio liderazgo en virtud de estas perspectivas.

Si deseas determinar cómo lo estás haciendo como líder, tus respuestas a las siguientes preguntas te darán unas indicaciones:

- ¿Cómo estás de abierto a las novedades en tu entorno? ¿Estás hablando con los clientes? ¿Estás explorando territorios desconocidos o entrando en nuevas culturas?
- ¿En qué medida se te conoce por tener valores y creencias profundamente arraigados sobre la organización, que sean compartidos por las personas de tu entorno? ¿Qué ideas tienes para poner en cuestión y desafiar esos valores y creencias?
- ¿Cómo reduces las distancias entre tus colegas, tus empleados y tú? ¿Qué es lo que sabes, en realidad, de ellos? ¿Hasta qué punto eres abierto y accesible y cuánto tiempo permites para conversaciones inesperadas? ¿Con qué frecuencia realizas valoraciones positivas a los demás?





- ¿Cuánto tiempo dedicas a tomarte un respiro y analizar situaciones difíciles? ¿Cómo integras otras perspectivas en ello? ¿Y cuántos puntos de vista incómodos consientes?
- ¿Cuánto tiempo dedicas a entender cuidadosamente y explicar los motivos por los que se requieren los cambios? ¿Cuánto tiempo empleas en definir la visión de futuro? ¿Cómo seleccionas la estrategia de cambio y las intervenciones apropiadas? ¿Y cómo involucras a otros en el proceso de cambio?
- ¿Con qué frecuencia te tomas tiempo para mirar en perspectiva tu propia carrera, tus éxitos y patrones de conducta? ¿Con qué frecuencia les pides a otros que te hagan comentarios para que puedas mejorar tu rendimiento?

CONCLUSIONES

Ahora ya sabemos qué es lo que hace líderes a los líderes: los líderes toman

la iniciativa y dan sentido a los acontecimientos. Marcan una dirección, abren espacios y prefieren fijarse en las posibilidades en vez de en las amenazas o los problemas. Saben lo que representan y tienen conciencia de sí mismos. Son una fuente de inspiración y un modelo a seguir para otros. Involucran activamente a otros miembros de la organización y a los agentes externos interesados en el desarrollo de una visión de futuro. Invitan a otros a seguir adelante con una nueva visión y a experimentar con la innovación. Se centran en los resultados y prestan atención a las relaciones y las emociones. En última instancia, los líderes mantienen el optimismo, muestran los progresos y resaltan los éxitos.

Esta presentación de qué es lo que caracteriza a los líderes hace posible formular una definición actual de liderazgo. El liderazgo no se refiere ni a actos heroicos ni al comportamiento de los altos ejecutivos, ni tiene que ver con definir objetivos o influir en otros para alcanzar esos objetivos. El liderazgo tiene que ver con fortalecer la capacidad de la comunidad para moldear su propio futuro y llevar a cabo cambios sostenibles por sí misma.

Permitámonos reflexionar sobre esto un poco más: "Fortalecer la capacidad de la comunidad"... ¿Qué significa eso? Significa que la comunidad ya tenía fuerza, pero el reto es aprovecharla. También significa que no juegas a ser el héroe, sino que desempeñas un papel más respetuoso. Se trata, literalmente, de ceder el liderazgo y delegar la responsabilidad en los demás. Esto no se hace sin obligaciones, porque si les das rumbo y espacios a las personas, también puedes esperar que asuman la responsabilidad de alcanzar un resultado y puedes exigir que sean responsables de ello.

Por otra parte está la palabra "comunidad". La organización se considera una comunidad. En una comunidad, las personas comparten entre sí lo que tienen en común, sus ambiciones y sus sueños. Trabajan juntos para hacer que las innovaciones se produzcan. Diseñar el propio futuro también significa que los líderes buscan lo que motiva a las personas y buscan juntos nuevas oportunidades de futuro.

REFERENCIAS

- » Boonstra, J. J. *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to successful organizational change*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.
- » Boonstra, J. J. *Organizational change as collaborative play. A guide for change masters*. San Francisco: Jossey-Bass, 2018 (publicación inminente).
- » Daft, R. L. *The leadership experience*. Mason, USA: South Western, 2011, quinta edición. Versión en castellano: Richard L. Daft. *La experiencia del liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo S. A., 2007.
- » Goffee, R y Jones, G. "Managing Authenticity. The paradox of great leadership". *Harvard Business Review*, diciembre de 2005. Versión en castellano: Rob Goffee y Gareth Jones. "Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior". *Harvard Business Review América Latina*, enero de 2012.
- » Heifetz, R. "Leadership in a (permanent) crisis". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2009. Versión en castellano: Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky. "El liderazgo en una crisis (permanente)". *Harvard Business Review*, vol. 87, n.º 7, 2009, pp. 66-79.
- » Mintzberg, H. "The five minds of a manager". *Harvard Business Review*, noviembre de 2003. Versión en castellano: Henry Mintzberg y Jonathan Gosling. "Las cinco mentes del ejecutivo". *Harvard Business Review*, vol. 81, n.º 11, 2003, pp. 60-71.
- » Snowden, D. J. y Boone, M. E. "A leader's framework for decision making". *Harvard Business Review*, 85 (11), 2007, pp. 68-76. Versión en castellano: David J. Snowden y Mary E. Boone. "Un marco para la toma de decisiones del líder". *Harvard Business Review*, vol. 85, n.º 11, 2007, pp. 122-132.
- » Weick, K. E. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell, 2001.
- » Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 7.ª ed. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009. Versión en castellano: Gary Yukl. *Liderazgo en las organizaciones* (libro electrónico, sexta edición, 2008). Madrid: Pearson Educación S. A.